

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 14

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Coaching als Instrument der Entlastung für Schulleitungen (12 S.)

Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de

✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

Sicher erinnert sich mancher Schulleiter noch an die Zeit, als er in die Schulleitung berufen worden war und sich nach einiger Zeit umschaute: Keiner da, mit dem man sich auf Augenhöhe über die Eindrücke eines Schulleiters unterhalten konnte. „Schulleiter sind einsam“, sagt der Leiter einer großen unterfränkischen Hauptschule. Man trifft sich eher zufällig anlässlich gelegentlicher Dienstbesprechungen bei der Schulaufsicht oder auf Personalversammlungen. Da stehen dann oft andere Sachthemen im Vordergrund. Ein Gespräch über die eigene Situation, ein Austausch über schulleitungsspezifische Probleme oder gar ein Feedback zur eigenen Sicht aus der Perspektive der Schulleitung geschieht nicht, eher nebenbei, oder nur von unprofessioneller Seite. Sicher haben einige von Ihnen schon ein privates Netzwerk aus „Fachleuten“ unter Ihren Kollegen aufgebaut, die Sie bei Problemen oder Sachthemen konsultieren, vielleicht sogar einen Stammtisch mit anderen Schulleitungskollegen, und ganz bestimmt können Ihre Ehepartner ein Lied von Ihren Erzählungen singen: „Du glaubst ja nicht, was heute wieder passiert ist ...“. Während Lehrkräfte zunehmend bereit sind, sich durch berufsbegleitende Supervision helfen zu lassen, ist die professionelle Beratung von Schulleitungsmitgliedern noch nicht verbreitet. Im Folgenden soll für die Möglichkeit geworben werden, durch Beratung von Schulleitungen in der Form des Coaching Schulleitungspersönlichkeiten professionell zu entlasten und zu entwickeln.

A Was ist Supervision? Was ist Coaching?

Das Aufgabenprofil des Schulleiters ändert sich von der Leitung einer Schule zu deren Führung. Man ist eben nicht mehr nur der Erzieher und Lehrer mit den besten Beurteilungen, sondern erhält zusätzliche Aufgaben der Personalführung und der Organisation (Management):

- Verantwortung für die Zielrichtung der Schule
- Pädagogische Leitung der Schule
- Gestaltung des Personalwesens der Schule
- Management der Schule
- Kommunikation mit den an der Schule Beteiligten und dem Umfeld
- Erfüllung der persönlichen Anforderungen in der Rolle als Schulleiter

Schulleiter stehen als Führungskräfte in komplexen Situationen. Wenige Hilfen erhalten sie – zum Hineinfinden in die Situation des neu ernannten Schulleiters

- bei der Aufgabe der Führung,
- bei der Aufgabe der Motivation,
- bei Problemfällen.

Sie benötigen individuelle Unterstützung. Diese soll und kann als „professionelle berufsbezogene Beratung“ (König, E./Söll, F., 2006, S. 1030) gestaltet werden. Der Begriffsinhalt der Supervision wird dabei spezifisch für Führungskräfte in Schulleitungen zum Begriff „Coaching“ erweitert.

Supervision

Supervisionen sind berufsbegleitende Veranstaltungen, „in denen die Teilnehmer Erfahrungen, Fragestellungen und Konflikte in der beruflichen Arbeit reflektieren. Dabei

werden sowohl persönliche Rahmen- als auch schulische Arbeitsbedingungen berücksichtigt.“ (Meidinger, H., 1996, S. 2)

Supervision ist auch zu verstehen als „professionalisierte Reflexions- und Beratungsform in berufsbezogenen Zusammenhängen, in der die Teilnehmer ihre Erfahrungen, Fragestellungen und Konflikte thematisieren. Dabei werden sowohl persönliche Rahmen- als auch kontextuelle Arbeitsbedingungen thematisiert. Durch den kreativen Dialog aller Beteiligten unter Leitung eines Supervisors werden die Ressourcen von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen aktiviert und umgesetzt.“ (Leitantrag Supervision Bund Deutscher Psychologen, 1996, vgl. Englbrecht, A./Zerpiess, L., 2007, S. 2)

Coaching

Coaching ist eine professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe für die berufliche Praxis mit dem Ziel, Handlungsalternativen zu entwickeln und sich in seinem Umfeld als Gestalter zu bewegen (www.SGiB-Team.de, 2009).

Coaching wird genauer als professionelle Form der Managementberatung verstanden. Im Coaching verhandeln vorwiegend Führungskräfte unter vier Augen oder in einer Kleingruppe die für sie in ihrem beruflichen Arbeitsfeld aktuell relevanten Fragestellungen mit ihrem Coach auf Augenhöhe. Im Coaching bekommen somit alle beruflichen Aspekte von Krisensituationen bis zur eigenen professionellen Fortentwicklung ihren Raum. Die Funktion des Coachings ist eher – wie im Sport – auf eine Verbesserung des persönlichen Leistungsvermögens und Führungsverhaltens hinsichtlich eines konkreten Ziels ausgerichtet (vgl. Schreyögg, A., 2000, zitiert nach: Englbrecht, A./Zerpiess, L., 2007).

Schulleitungs-Coaching ist berufsbezogene Management-Beratung von Schulleitungsmitgliedern durch einen ranggleichen, externen Coach/Supervisor, welcher professionelles Schulleitungshandeln herzustellen hilft und die Reflexion des Schulleitungshandelns ermöglicht.

Inhalte des Coachings:

- fachliche Themen im Umfeld der Schulleitungsaufgaben,
- Themen, die die Positionierung der Schulleitung im sozialen Umfeld von Eltern, Schülern, Kollegium, Schulaufsicht, externe Kooperationspartner betreffen,
- Karriereplanung für Stellvertreter bzw. Schulleiter in Richtung Schulaufsicht,
- persönliche Stärken und Schwächen des Schulleiters.

Coaching ist ein freiwillig angenommenes Angebot, Probleme zu lösen und leitungsbezogene Fragen zu klären, die der dienstliche Rahmen sonst nicht bietet.

B Ziele des Schulleitercoachings

Die Evaluation eines Coachingprozesses nach einem Modellcoaching (vgl. König, E./Söll, F., 2007, S. 1031) zeigte folgende Ergebnisse, die sich auf alle Schularten übertragen lassen:

- Coaching dient der Optimierung von Schulleitungshandeln, wenn es sich an den konkreten Fragen des Führungsalltags orientiert und der Coach auf gleicher Augenhöhe arbeitet.
- Coaching zeigt positive Wirkung in den Handlungsfeldern Personalführung, Konferenzgestaltung, Schulentwicklung und Selbstmanagement.

- Coaching hat eine hohe Akzeptanz bei den Schulleitungen, wenn eine ausreichende Externalität des Coachs sichergestellt wird.

Seit 1996 wurden in der Akademie für Lehrerbildung (ALP), Dillingen an der Donau, in Zusammenarbeit mit der Deutschen Psychologen Akademie ca. 100 Schulpsychologen aller Schularten zu Supervisoren ausgebildet. In diese Ausbildung sind auch „Themenbereiche verwandter Beratungsformen wie ... Coaching integriert“ (Schreyögg, A., 2000, S. 5).

Scobel (vgl. Englbrecht, A./Zerpias, L., 2007, S. 2) und Meidinger (vgl. Meidinger, H., 1996, S. 12 ff.) kennen eine differenzierte Palette von Zielen des Coachings:

Übergeordnete Ziele nach Scobel:	Ziele von Coaching für Schulleiter nach Meidinger:
selbstreflektierende Analyse des eigenen beruflichen Erlebens und Handelns	Anregung zur Selbstreflexion und zur Reflexion der Berufsrolle
Selbstöffnung und Introspektion	
Aufdecken und Bearbeiten von beruflichen Konflikten der Teilnehmer	neue Perspektiven der beruflichen Belastungs- und Problemsituation
Aufarbeitung von Konflikten zwischen Leiter und Teilnehmern sowie zwischen den Teilnehmern einer Gruppe	psychische Entlastung durch Solidarität
Weitere Ziele:	
Angstabbau	Entspannung und Entlastung
wenn man das Gefühl hat, „stecken zu bleiben“, selbst nicht mehr weiterzuwissen	
wenn man sich durch die Erwartungshaltung anderer überfordert fühlt (Eltern, Schüler, Kollegen, Schulaufsicht, externe Partner)	
wenn man weiter lernen will und sich persönlich/beruflich weiter entwickeln will	Anregung zur Selbstreflexion und zur Reflexion der Berufsrolle
wenn man einfach nur neugierig ist	
um blinde Flecken des Berufsalltags zu erkennen	neue Perspektiven der beruflichen Belastungs- und Problemsituation
um höhere Berufszufriedenheit zu erreichen	
wenn man mit seinem beruflichen Leben hin und wieder unzufrieden ist	
wenn man immer öfter ans „Aussteigen“ und an den Ruhestand denkt	
wenn man mit dem Schulalltag hauptsächlich Ärger, Belastung und Kampf verbindet	
wenn man eine neue Stelle antreten will	
Time-Management (Umgang mit der Ressource Zeit)	Nutzung und Erweiterung von Kompetenzen Stärkung von Führungsqualitäten
Stärkung von Führungsqualitäten	
Verbesserung des Arbeitsklimas	
Stärkung von Selbstwertgefühl und selbstsicherem Verhalten	